

Zur Notwendigkeit von Polizeiforschung: Theorie und Praxis polizeilicher Fehlerkultur

Seidensticker, Kai

Erstveröffentlichung / Primary Publication
Arbeitspapier / working paper

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Seidensticker, K. (2018). *Zur Notwendigkeit von Polizeiforschung: Theorie und Praxis polizeilicher Fehlerkultur.* <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-58661-1>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY-NC-ND Lizenz (Namensnennung-Nicht-kommerziell-Keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.de>

Terms of use:

This document is made available under a CC BY-NC-ND Licence (Attribution-Non Commercial-NoDerivatives). For more information see: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0>

Zur Notwendigkeit von Polizeiforschung: Theorie und Praxis polizeilicher Fehlerkultur

Einleitung

Das Konstrukt der positiven Fehlerkultur wird von der Polizeiforschung bisher nur als Nebenprodukt tangiert. Studien bemängeln in diversen Kontexten lediglich eine ungenügend ausgeprägte Fehlerkultur der Polizei als erklärende Variable, ohne jedoch dieses Problem explizit aufzugreifen (zum Beispiel bei Wiendieck 2002: S. 51; Ohlemacher 2011: S. 195 sowie ders. 2013: S. 189). In diesem Punkt ist das Unternehmertum der Polizei erneut weit voraus. Hier wurde das unternehmerische Potenzial im richtigen Umgang mit Fehlern entdeckt und eine positive Fehlerkultur gilt als Merkmal lernender Organisationen. Verschiedene Ansätze beschäftigen sich mit dem Wert und der gewinnbringenden Nutzung von Fehlern, dem Verhüten von Fehlern sowie einem systematischen Lernen aus Fehlern. Diese dezidierte Auseinandersetzung mit dem eigentlichen Potenzial eines Fehlers für die Polizeiorganisation wurde bisher jedoch nur sehr rudimentär geführt. Positiv sticht in diesem Zusammenhang die fünfte Tagung des Arbeitskreises Empirische Polizeiforschung im Jahr 2003 in Münster hervor, welche sich dieser Thematik zuwandte¹, sowie die im September 2016 veranstaltete Arbeitstagung der DHPol zum Thema „Fehlerkultur der Polizei“. Bei genauer Betrachtung dieses Themenkomplexes wird deutlich, dass es sich um eine vielschichtige Thematik mit unterschiedlichen Wirkfaktoren handelt. Welche Faktoren dabei eine Rolle spielen und welchen Einfluss diese jeweils auf den Umgang mit Fehlern innerhalb der Polizei haben, ist bisher weitestgehend unbeachtet geblieben. Vielmehr fokussierte sich die Diskussion des Themas „polizeiliche Fehlerkultur“ zunehmend darauf, die Ausprägung einer Fehlerkultur als Argumentationsgrundlage im Zusammenhang mit polizeilichen Übergriffen zu nutzen².

Vor dem Hintergrund eines zunehmend dynamischeren Kriminalitätsgeschehens verknüpft mit einer steigenden Komplexität von Wirkzusammenhängen sowie gleichzeitig wachsender Anforderungen der Gesellschaft an ihre Polizei verwundert es, dass der

¹ Aus dieser Tagung entstand im Verlag für Polizeiwissenschaft der Sammelband 1: „Empirische Polizeiforschung V: Fehler und Lernkultur in der Polizei“.

² Vgl. die Diskussion im Blog der DHPol, verfügbar unter <http://blog.dhpol.de/2015/06/04/die-fehlende-polizeiliche-fehlerkultur/>, zuletzt abgerufen am 10.08.16.

polizeilichen Fehlerkultur bisher kein großes Interesse innerhalb der Polizeiforschung zuteilwurde. Blicken wir erneut auf die Unternehmenslandschaft, den auch hier spürbar schneller werdenden Wandel, die immer kürzer werdenden Innovationszirkel und die zunehmende Komplexität auf allen Ebenen, so stellen wir fest, dass die lernende Organisation ein etabliertes Gegengewicht herstellen kann. Dieses Erkenntnis hat sich heute auch in Teilen der Polizei durchgesetzt (Jäger 2005: S. 158). Gerade die Polizei muss sich als lernende Organisation begreifen und sich im Sinne dieses Konzepts ausrichten. Dazu benötigt sie eine positive Fehlerkultur, welche das Lernen aus Fehlern ermöglicht. Polizeiforschung kann hier einen wertvollen Beitrag leisten, wenn die Bedeutung dieses Themenkomplexes erkannt und das Interesse an der polizeilichen Fehlerkultur geweckt wird.

Der Umgang mit Fehlern

Stellt man die Frage nach der Fehlerkultur einer Organisation oder eines Unternehmens, so muss zwangsläufig die Frage nach dem Fehlerbegriff gestellt werden. Was ist ein Fehler? Wann wird etwas als Fehler bewertet? Wer legt fest ob etwas ein Fehler ist? Es wird schnell klar, dass es sich um einen geläufigen Begriff handelt, der unterschiedliche Assoziationen hervorruft. Allerdings ist der Kern des Begriffs, also sein wirklicher Aussagegehalt auf den ersten Blick nur sehr vage zu erfassen. Was ein Fehler ist, hängt davon ab, was getan wurde (oder nicht getan wurde), welche Alternativen es zu dieser Entscheidung gab und wer diese Entscheidung in welchem Kontext beurteilt. Als Fehler kann man eine Entscheidung bezeichnen, die durch ein Subjekt nach Abwägung vorhandener Alternativen in interaktionalem oder prozessualen Kontext getroffen wurde und eine nicht-intendierte Abweichung von einer im jeweiligen Bezugssystem gültigen Norm zur Folge hat, die ex post durch ein (nicht zwangsläufig anderes) Subjekt als unerwünscht bewertet wird (vgl. Seidensticker 2016: S. 16). Ein Fehler ist zunächst ein negativ besetztes Ereignis, mit welchem meist Schmach und Beschämung, manchmal sogar ein Gefühl der Angst verbunden ist. Diskussionen über Fehler entfachen durch die Individualisierung der Ursachen von problematischen Handlungen nur allzu schnell die Schuldfrage und stellen den Fehlerverursacher an den Pranger (im Sinne einer sogenannten „Schwarze Schafe“-Theorie). Solchen unangenehmen Situation geht man lieber aus dem Weg. Diese Art des Umgangs mit Fehlern führt zu einer Angstkultur bzw. Absicherungsmentalität (Wehner 2013: S. 28), welche nicht nur in der Polizeiorganisation zu beobachten ist.

Der Polizist wird durch das System Polizei schon früh in einer gewissen Art des Umgangs mit Fehlern geprägt. Polizeiliche Hochschulen sollen den Nachwuchskräften, aus Sicht der Polizei selbst, Handlungssicherheit in verschiedenen Einsatzsituationen vermitteln, um diese möglichst mit einem großen Repertoire an standardisierten, praxistauglichen Vorgehensmustern auszustatten. Dazu müssen sie vor allem die Komplexität von Situationen und Handlungen reduzieren (Ohlemacher 2013: S. 188 f.). In dieser Wirklichkeitssimulation wird den jungen Polizisten eine „mutmaßliche Rationalität und Professionalität des eigenen Handelns, verbunden mit der ausgeblendeten Ignoranz gegenüber eigenen Fehlern [...]“ (Ohlemacher 2013: S. 189) vermittelt. Zusätzlich provoziert die Organisation der Polizei durch ihre stark hierarchische Strukturierung und hohe Regelungsdichte geradezu das Auftreten von Fehlern, indem diese Überregulierung vielmehr Unruhe stiftet als eine Orientierung zu schaffen. Es herrschen strikte Verantwortlichkeiten und Abhängigkeitsverhältnisse zwischen Führungsebene und Mitarbeiter auf jeder hierarchischen Stufe mit der noch immer vorhandenen Auffassung von Führung als eindimensionales „top-down“-Gebilde (vgl. Seidensticker 2016: S. 28). Dies führt in der Praxis dazu, dass eine selbstkritische Aufarbeitung von falschen Entscheidungen und Praktiken in den allermeisten Fällen unterbleibt und Fehler beziehungsweise Fehlverhalten tendenziell eher verschwiegen oder vertuscht werden (Feldes 2012: S. 289 ff.). Eine selbstkritische Aufarbeitung von Fehlern, wie sie auch nach der Aufarbeitung des NSU-Skandals durch den Untersuchungsausschuss gefordert wurde, ist jedoch notwendig, wenn ein Fehler als das genutzt werden sollen, was er eigentlich ist: Eine Chance zum Lernen. Diese Notwendigkeit stellt auch der NS-Untersuchungsausschuss in seinem Abschlussbericht heraus, als er anmerkte „[...] dass z.B. selbstkritisches Denken kein Zeichen von Schwäche ist, sondern dass nur derjenige bessere Arbeitsergebnisse erbringt, der aus Fehlern lernt und lernen will. [...] Reflexion der eigenen Arbeit und [der] Umgang mit Fehlern sollte daher Gegenstand der polizeilichen Aus- und Fortbildung werden“ (Deutscher Bundestag 2013: S. 861).

Strategien im Umgang mit Fehlern: Fehlerkultur!

Doch wie sollte eine Organisation nun mit auftretenden Fehlern umgehen? Dazu werden nachfolgend zwei oft diskutierte Strategien kursorisch dargestellt, um die Spannweite anhand der diametralen Ausprägungen Fehlervermeidung und Fehlerfreundlichkeit zu umreißen.

Fehlervermeidung zielt im Sinne einer „Null-Fehler“-Strategie auf die völlige Unterbindung jedes Fehlers mit dem Ziel eines fehlerfreien Systems. Diese Zielvorstellung hemmt allerdings den konstruktiven Umgang mit Fehlern und verhindert so das Lernen aus diesen. Mehr noch: Solch utopische Zielvorgaben münden schnell in Frustrations- und Resignationstendenzen, welche über den eigentlichen Fehler hinaus großen Schaden für die Organisation bedeuten können. Das Konzept der Fehlervermeidung wird durch die in der Wissenschaft weitestgehend bestehende Einigkeit konterkariert, dass Fehler vor allem in komplexen Organisationen wohl als unvermeidbar erachtet werden müssen (vgl. Kühl 2000).

Eine andere Handlungsstrategie stellt das Konzept der Fehlerfreundlichkeit dar, welches in ihrer extremsten Ausprägung das Auftreten von Fehlern fördert, anstatt diese abzustellen. Gewiss bietet sich so die Möglichkeit viel Wissen aufzubauen. Allerdings steht das hier erworbene Wissen den teilweise immensen und unwirtschaftlichen Fehlerkosten gegenüber. Ziel einer Organisation muss es also sein Fehler zu bekämpfen und abzustellen, gleichzeitig aber bei auftretenden Fehlern einen Lernprozess entstehen zu lassen, welcher dazu beitragen kann gleichgelagerte Fehler in Zukunft zu vermeiden (Oser & Spychiger 2005: S. 37). Die kulturelle Verankerung dieser Denkweise bei dem überwiegenden Teil der Organisationsmitglieder kann als Fehlerkultur bezeichnet werden. Fehlerkultur bezeichnet also die Art und Weise, wie ein soziales System mit Fehlern, Fehlerrisiken und Fehlerfolgen umgeht (Ebner, Heimerl & Schüttelkopf 2008: S. 233). Dieser Umgang speist sich in weiten Teilen aus den innerhalb der Organisation vertretenen Normen und Wertvorstellungen, wobei nicht die proklamierten Leitvorstellungen der „police culture“, sondern die gelebte Kultur („cop culture“) hier die größte Strahlkraft besitzt. So ist es nicht verwunderlich, dass der Versuch eine positive Fehlerkultur per Erlass zu schaffen, wie dies innerhalb der Polizei schon in anderen Zusammenhängen versucht wurde³, weder

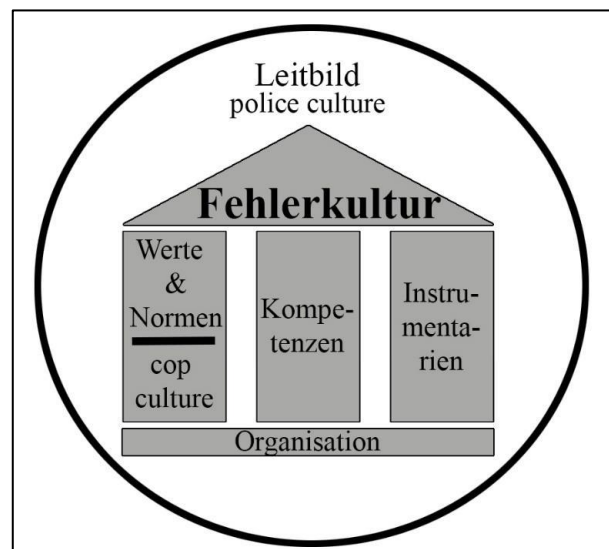


Abbildung 1: Das Haus der polizeilichen Fehlerkultur; Quelle: Seidensticker 2016, S. 60.

³ Zum Beispiel wurde versucht durch die Einführung des Kooperativen Führungssystems (KFS) eine neue Führungskultur innerhalb der Polizei per Erlass zu etablieren (vgl. hierzu Seidenticker 2015).

auf Makro- noch auf Mikroebene eine spürbar positive Wirkung entfaltet. Neben der breiten Akzeptanz innerhalb der cop culture bedarf eine Fehlerkultur noch der Fähigkeit eben jener Organisationsmitglieder mit Fehlern adäquat umzugehen (Kompetenzen) sowie der Existenz eines ausgereiften Methodenkoffers, das heißt geeigneter Instrumentarien, welche die Fehlerkultur praktisch unterstützen (Ebner, Heimerl & Schüttelkopf 2008: S. 236 f.).

Voraussetzungen einer positiven Fehlerkultur

Der Begriff der Fehlerkultur hebt die Art des Umgangs mit Fehlern bewusst aus der Einstellung eines einzelnen Individuums oder einer Gruppe von Individuen auf die Ebene der (Organisations-)Kultur. Voraussetzung für eine offene und somit erst gewinnbringende Thematisierung von Fehlern ist die Verankerung auf kultureller Ebene, also in den durch alle hierarchischen Ebenen getragenen Werten, Normen und Denkstrukturen. Es ist notwendig, dass Führungskräfte eine positive Fehlerkultur authentisch vorleben, ebenso wie es notwendig ist jeden Einzelnen zu einem bewussten Umgang mit Fehlern, zu einer lernorientierten Haltung gegenüber Fehlern, zu befähigen. Um eine Fehlerkultur zu ermöglichen, muss ein Verständnis darüber erzeugt werden, dass „[...] im Schatten des Falschen Gesetzmäßigkeiten eines analysierten Betrachtungsgebiets erkannt werden können [...]“ (Oser & Spychiger 2005: S. 38).

Aus Fehlern kann man nur lernen, wenn diese auch als solche erkannt und als Lernquelle genutzt werden. Daher benötigen Individuen eine genügend ausgeprägte Kompetenz zum Erkennen von Fehlern. Werden Fehler gar nicht erst erkannt oder ohne ihnen weitere Beachtung zu schenken korrigiert beziehungsweise ignoriert, so ist es nicht möglich, diese konstruktiv zu thematisieren und aus ihnen einen Nutzen für das soziale System zu ziehen. Mitarbeiter müssen demnach in der Lage sein, die grundsätzliche Bedeutung von Fehlern als Lerngelegenheit für die gesamte Organisation zu erkennen (Fahlbruch & Förster 2010: S. 25). Besonders das Ignorieren und Vertuschen von Fehlern scheint ein weit verbreitetes, da zunächst sehr konfliktarmes, Handlungsmuster zu sein, welches gerade in durch mangelndes Vertrauen und fehlende Wertschätzung geprägten Organisationskulturen anzutreffen ist (vgl. Jäger 2005: S. 26). Dieses Verhalten bewirkt letztlich nur die Verschiebung des Fehlers innerhalb eines Prozesses und nimmt die Möglichkeit, die Ursachen zeitnah zu bearbeiten und Präventivwissen aufzubauen.

Mitglieder einer sozialen Gruppe werden erst dann in einen offenen Fehlerdialog eintreten, wenn sie sich wertgeschätzt fühlen und in einem Umfeld ohne Angst vor Beschämung oder sonstigen negativen Konsequenzen für ihren persönlichen und beruflichen Status tätig sind. Dazu darf nicht die Suche nach einem Verantwortlichen („Schuldigen“) im Mittelpunkt des Prozesses stehen, sondern der konstruktive Umgang mit dem Fehler. Angst vor Sanktionen führt zum Verlust notwendigen Vertrauens. Zeichnet sich eine negative Fehlerkultur insbesondere durch eine von Misstrauen geprägte Kommunikationsstruktur sowie das Vertuschen und Verschleiern von Fehlern aus (hier zeigt sich die Nähe zur oft beklagten „Mauer des Schweigens“), so lebt eine positive Fehlerkultur von einer offenen, durch Vertrauen und Wertschätzung geprägten Kommunikation, welche auf allen Ebenen vertreten und durch die jeweiligen Führungskräfte aufrichtig vorgelebt und gefördert wird.

Notwendigkeit einer positiven Fehlerkultur für die Polizei

Der Polizist sieht sich in der heutigen Zeit stark veränderten Umweltbedingungen gegenüber: Subjektive Verunsicherung und Veränderungen in der Sicherheitslage, Herausforderungen an moderne Gefahrenabwehr und eine Neuordnung der Sicherheitsarchitektur (Frevel 2015: S. 23) bilden nur einen kleinen Teil dieser Dynamik ab. Noch vor einigen Jahren war der Polizist in der Lage nahezu jede beliebige Situationen durch ein Konglomerat aus theoretischem Wissen und Erfahrungswissen zu bewältigen, indem er jede Situationen auf ihren Kern reduzierte und somit erfassbar machte. Durch diesen Ausfilterungsprozess reduzierte er das Unbekannte auf Bekanntes und machte es damit den schon vorhandenen Lösungsstrategien zugänglich (vgl. Reichertz & Broderius 2011: S. 16 f.). Die sich viel dynamischer entwickelnde Gesellschaft konfrontiert den Polizisten jedoch mit immer neuen Situationen, in denen diese Vorgehensweise nur noch begrenzt funktioniert. Reichertz fasst unter diese neuen Herausforderungen zum Beispiel die wachsende Interkulturalität im polizeilichen Aufgabenfeld sowie die Fülle an neuen Medien und die damit einhergehenden neuen Kriminalitätsphänomene (Reichertz & Broderius 2011: S. 16). Gerade weil der Polizist nun darauf angewiesen ist neue Kompetenzen zu entwickeln und mögliche neue Lösungswege zu beschreiten, ist ein lernorientierter Umgang mit Fehlern von großer Bedeutung. Nur wenn die auftretenden Fehler in diesen neuen Situationen nicht vertuscht oder verschwiegen, sondern vielmehr als Lernpotenziale genutzt werden, gelingt eine Professionalisierung der Polizeiarbeit. Neue Handlungsstrategien können Individuum wie Organisation erst

dann für sich nutzbar machen, wenn beide wissen und bewusst wahrnehmen was nicht funktioniert.

Betrachtet man den Aspekt der Gesunderhaltung im Kontext des auch innerhalb der Polizei wirksamen demographischen Wandels und seiner dadurch stark zunehmenden Bedeutung für die Organisation, so kann eine gut ausgeprägte Kultur im Umgang mit Fehlern auch auf diesem Bereich einen positiven Einfluss entfalten. „Meine Erfahrung ist, dass da wo ein vernünftiges Klima herrscht, in dem es auch eine Fehlerkultur gibt und die Kollegen gerne zum Dienst kommen, [...] [angenommen werden kann, dass] auch die psychische Gesundheit höher ist, als in anderen Bereichen" (Uhlmann & Vera 2015: S. 115.). Eine positive Fehlerkultur muss demnach - auch unter dem Aspekt der Fürsorgepflicht des Vorgesetzten - durchaus als zusätzlicher Baustein des behördlichen Gesundheitsmanagements verstanden werden.

Externe Einflussfaktoren polizeilicher Fehlerkultur

Der Umgang mit Fehlern innerhalb der Polizei wird durch verschiedene Akteure und Rahmenbedingungen in unterschiedlichem Maße beeinflusst. Starken Einfluss entfalten der durch Recht und Gesetz vorgegebene Handlungsrahmen der Polizei. Polizeiliche Handlungen bewegen sich grundsätzlich im Rahmen rechtlicher Befugnisse und somit stets zwischen den Polen „strafbar / nicht strafbar“⁴. Grundsätzlich existieren in diesem Bereich keine Abstufungen, obwohl in der Praxis eine Erweiterung dieser absoluten Ausprägungen um aktionale Spielräume zu beobachten ist⁴. Die enge Bindung polizeilicher Handlungen zum Beispiel durch das Legalitätsprinzip bietet vor allem bei strafrechtlich relevanten Sachverhalten keinen Ermessensspielraum und fokussiert den Blick des Polizisten grundsätzlich auf die Sanktionierung von Fehlern. Im polizeilichen Kontext bedeutet diese Konditionierung, dass auftretende Fehler grundsätzlich die Suche nach „Schuldigen“ auslösen und den (fremden oder eigenen) Fehler in der Konsequenz mit einer folgenden Sanktion verbinden. Fehler werden aus Angst oder aufgrund psychosozialer Überforderung (Behrendes 2003: S. 172 ff.) eher verschwiegen und vertuscht. Sind Polizisten in der konkreten Situation nicht in der Lage, das Fehlverhalten von Kollegen zu melden, haben sie in der Folge keine Möglichkeit, dies nachträglich zu tun. In der Konsequenz müssen sie schweigen, wollen sie sich nicht selbst der Gefahr einer Bestrafung aussetzen.

⁴ Vgl. Feltes, Klukkert & Ohlemacher 2007: S. 298 f. in Bezug auf das „faktische Opportunitätsprinzip“.

Da polizeiliche Aufgabenwahrnehmung in die Gesellschaft eingefasst ist und polizeiliche Maßnahmen grundsätzlich den öffentlichen Raum betreffen, erfahren diese auch das Interesse der Öffentlichkeit. Polizeiliche Maßnahmen sind immer weniger auf das Verhältnis zwischen einschreitenden Polizeibeamten und betroffenen Bürgern beschränkt, sondern erreichen durch die omnipräsente digitale Welt zunehmend einen unbestimmten Personenkreis. Das Interesse an polizeilichen Maßnahmen, insbesondere an polizeilichem Fehlverhalten wird durch soziale Netzwerke forciert. Die Polizei sieht sich einer verstärkten medialen Kontrolle gegenüber, was innerhalb einer positiven Fehlerkultur zu einer Stärkung persönlicher und fachlicher Kompetenzen der Polizisten führen kann. In einer negativen Fehlerkultur trägt diese mediale Kontrolle jedoch zu Verhaltensweisen wie dem Vertuschen oder Verschleiern von Fehlern bei. In dieser Spirale aus Vertuschung von Fehlern und Aufdecken von Skandalen werden, aus Angst vor negativen persönlichen Auswirkungen und Sanktionen, Abschottungstendenzen von Individuen oder auch von ganzen Organisationseinheiten gefördert. Polizieren findet zudem immer im Spanungsverhältnis bürgerlicher Erwartungen und politischer Vorgaben statt. Der Aufbau der Polizei ist eng an die Politik geknüpft, unterliegt sie doch als Bestandteil der Landesverwaltung der Aufsicht des Innenministeriums. Dieser Aufsichtsfunktion erwächst zwangsläufig eine Einflussnahme der Politik auf die Polizei. Nicht selten weicht in diesem Zusammenhang eine notwendige taktische und rechtliche Prüfung von politisch geforderten Maßnahmen einer kritiklosen Umsetzung. Fehler bzw. Fehlverhalten von Polizeibeamten sind in diesem Verhältnis unerwünscht und werden lieber intern behandelt oder ganz verschwiegen, bevor diese öffentlich und damit politisch brisant werden. Im Außenverhältnis muss das Bild einer vollständig intakten und fehlerlosen Organisation um jeden Preis gewahrt bleiben (Fettes 2012: S. 289.). Sollten Fehler dennoch einmal publik werden, sind durchaus Bestrebungen erkennbar, eine Aufklärung teilweise aktiv zu verhindern⁵. Von politischer Ebene müssen diese Erwartungen nicht unmittelbar an die Polizeiführung herangetragen werden. Vielmehr hat sich aus der tradierten, engen Verbundenheit der beiden Akteure eine oftmals durch die Polizei selbst unterstellte Erwartungshaltung seitens

⁵ Als Beispiel kann hier die Untersuchung zu den Vorfällen der Kölner Silvesternacht 2015 dienen. Auch hier wird im Zusammenhang mit den Aussagen von Polizeibeamten das Bild einer „Mauer des Schweigens“ bemüht (Online-Artikel „Silvester-Übergriffe“ vom 07.07.16 bei Spiegel Online, verfügbar unter <http://spiegel.de/politik/deutschland/silvester-uebergriebe-untersuchungsausschuss-will-de-maiziere-befragen-a-1101903.html>; zuletzt abgerufen am 14.08.2016).

der Politik entwickelt, welcher im Sinne eines vorausseilenden Gehorsams proaktiv begegnet wird. Durch diese prädiszierte Erwartungshaltung wird der Umgang mit Fehlern in der Polizei dahingehend beeinflusst, dass keine Fehler passieren dürfen, demnach auch grundsätzlich nicht passieren. Fehlerlernen wird damit organisational verunmöglicht.

Polizeiinterne Etablierungsansätze

Die Etablierung beziehungsweise Beeinflussung einer positiven Fehlerkultur setzt eine grundlegende Veränderung auf kultureller Ebene, das heißt der polizeilichen Kultur voraus und bedarf somit unterschiedlicher Anknüpfungspunkte. Zunächst wird deutlich, dass eine polizeiliche Fehlerkultur sich nur in wechselseitiger Abhängigkeit zu dem Selbstverständnis der Polizei entwickeln kann. Die hier zu beobachtenden Tendenzen der Entwicklung eines wertegebundenen, partnerschaftlichen und von gegenseitigem Vertrauen geprägten Gemeinwesen orientierten Berufsverständnisses müssen auch die Etablierung einer positiven Fehlerkultur beinhalten. Dazu haben die in weiten Teilen veränderten Zugangsvoraussetzungen des Polizeiberufes durch das (Fach-)Hochschulstudium und die dadurch beeinflussten habituellen Prägungen der Studierenden und sozialisierenden Kräfte der Organisation beigetragen. Angehende Polizisten rekrutieren sich vermehrt aus veränderten Milieus, insbesondere aus der oberen Mittelschicht und erfahren durch die Staffelung von theoretischen und praktischen Studienanteilen eine Rollenambiguität, welche die unreflektierte Übernahme der Doxa praktischer Polizeiarbeit erschwert und die Sozialisationsmacht der cop culture zumindest abmildert (vgl. Seidensticker 2016: S. 60 f.; Dübbers 2015: S. 53 ff.). Allerdings ist anzumerken, dass aktuell wieder eine breitere Öffnung der Zugangsvoraussetzungen zu beobachten ist. In einem Zeitungsartikel äußert der Bundesvorsitzende des BDK, André Schulz, dass die hohe Anzahl an offenen Stellen scheinbar nicht mehr mit ausreichend qualifizierten Bewerbern besetzt werden kann. Dementsprechend werden die Anforderungen kontinuierlich herabgestuft, indem neben körperlichen Anforderungen zum Beispiel Rechtschreibfehler nicht mehr gezählt werden sollen (Schleswig-Holstein), um die Durchfallquote zu senken⁶. Die sichtbar werdenden

⁶ Zeitungsartikel „Her mit der Polizei!“ der Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 08.08.2016. Online verfügbar unter <http://faz.net/aktuell/gesellschaft/ie-sehnsucht-nach-starker-polizei-ist-so-gross-wie-lange-nicht-14375022.html>; zuletzt abgerufen am 14.08.2016.

Schwierigkeiten der Polizei, genügend qualifizierten Nachwuchs zu erreichen, erschwert zudem eine Auswahl der Bewerber nach Kriterien wie sozialer und personaler Kompetenz sowie dem „cultural fit“ zur Polizeiorganisation und der dort vorherrschenden beziehungsweise angestrebten Kultur. Eine Auswahl, welche insbesondere auf die zumindest in Grundzügen unbedingt notwendigen sozialen Kompetenzen der Bewerber abstellt, kann entscheidend dazu beitragen die Kultur der Polizei im Umgang mit Fehlern positiv zu beeinflussen, wenn dieser Aspekt in der Ausbildung / im Studium aufgegriffen und vertieft wird. Der bisherige Fortschritt im Bereich der Vermittlung von Menschenrechtsbildung an den polizeilichen Bildungsinstituten ist durchaus begrüßenswert (Feldes 2012: S. 289.). An dieser Stelle muss, aufgrund der starken Verbundenheit mit einer bürgerpolizeilichen Ausrichtung, auch die polizeiliche Fehlerkultur stärkere Aufmerksamkeit erfahren. Diese Thematik ist bisher nicht explizit im Curriculum des Bachelorstudiums Polizei an der FHöV NRW vorgesehen, kann jedoch unter Umständen im Bereich der Führungslehre oder im Modul „Berufsrollenreflexion“ unterstellt werden. Dennoch zeigt sich, dass die Thematik auch an polizeilichen Bildungseinrichtungen nur am Rande behandelt wird. Eine Aufwertung dieses Themenkomplexes kann dazu beitragen, die Kultur der Polizei im Umgang mit Fehlern entscheidend mitzugestalten.

Im praktischen Dienstgeschehen kommt den Führungskräften eine wichtige Rolle zu, da Führung als Prozess verstanden werden muss, welcher „Fehlermachen, den Umgang mit nichtgeplanten Folgen des eigenen Handelns, den unaufgeregten Umgang mit Nicht-Wissen und insbesondere einen kontinuierlichen Reflexions- und Lernprozess“ (Barthel & Heidemann 2013: S. 19) beinhaltet. Führungskräfte beeinflussen als Vorbilder durch ihren Umgang mit Fehlern maßgeblich das Verhalten der Geführten. Nur wenn sie ein Klima des Vertrauens und der (angst-)freien Kommunikation gestalten können, ist ein konstruktiver Umgang mit Fehlern möglich. Die Polizeiorganisation steht daher in der Pflicht die fachlichen und sozialen Kompetenzen von Nachwuchsführungskräften frühzeitig zu fördern, um ihnen die Erfüllung der an sie gestellten Erwartungen auch tatsächlich zu ermöglichen.

Eine praktische Möglichkeit innerhalb der Organisation Polizei zu einer positiven Fehlerkultur beizutragen stellt das Werkzeug der Supervision dar. Supervision dient im Verständnis der Polizei NRW der professionellen Unterstützung bei der Reflexion des eigenen Handelns im beruflichen Kontext und fördert hierüber die persönliche Weiterentwicklung. Ein wesentliches Merkmal der Supervision ist, dass sie als geschützter

Raum verstanden wird, wo Dinge frei und ohne Angst vor negativen Konsequenzen angesprochen werden können. Dort werden Fehler bewusst als Initiator von Lernprozessen verstanden und stehen in direktem Zusammenhang mit der Fähigkeit zur Selbstreflexion, da diese notwendige Voraussetzung für das Eingestehen eines Fehlers ist (Uhlmann & Vera 2015: S. 94 f.; vgl. auch Behr 2004).

Der Beitrag der Polizeiforschung

Wie eingangs bemerkt findet sich die Polizei in einer an Komplexität zunehmenden Gesellschaft wieder, welche die polizeiliche Organisation entschieden beeinflusst. Von Individuum und Organisation nur schwerlich überschaubare Wirkzusammenhänge auf Makro-, Meso- und Mikroebene prägen die Arbeit der Polizei als Dienstleister gegenüber dem Bürger und erzeugen wechselseitig gesteigerte Anforderungen und Erwartungen, somit auch Druck von weiteren Akteuren, wie zum Beispiel der Politik oder den Medien. Darüber hinaus wirken sich diese Entwicklungen zunehmend auch auf das innerpolizeiliche Gefüge, insbesondere auf das Verhältnis der Polizisten zu ihrer Organisation aus und steigern den Bedarf umfassender interner und externer Kommunikation. Die Zeiten des rapiden gesellschaftlichen Wandels zeigen besonders deutlich die Erforderlichkeit von theoretischer Erfassung und Aufarbeitung dieser vielschichtigen (Wirk-)Zusammenhänge (vgl. Frevel 2004: S. 6). Die Polizeiorganisation muss Abstand nehmen von der ihr inhärenten Handlungslogik (polizeilicher) Simplifizierungsansätze, welche die Komplexität von Wirkzusammenhängen auf eine prozesshafte Abfolge von Ursache und Wirkung einzelner, voneinander unabhängiger Faktoren zu beschränken versucht, um die Realität noch erfassen zu können (vgl. Ohlemacher 2013: S. 188 f.). In diesen Kontext lässt sich auch das Gebilde der polizeilichen Fehlerkultur einfassen: Zu komplex sind die Abhängigkeiten, externen wie internen Einflussfaktoren, die individuellen, kulturellen und organisationalen Prägungen und zu schnell verfallen Polizisten bei der Interpretation einer Situation in verkürzende Routinen, als dass das Wesen des Umgangs mit Fehlern ohne Wissenschaft erfahrbar gemacht werden könnten. Hier stößt wohlmöglich auch eine ausschließlich polizeiinterne Forschung und Aufarbeitung für die Polizei an ihre Grenzen (vgl. Heidorn 2011: S. 34 f.).

Bisher wurde der Blick der Polizeiforschung auf die Fehlerkultur lediglich im Bereich von Defizitanalysen auf der Symptomebene (Ohlemacher 2000: S. 209) gelenkt, wobei eine ungenügende Ausprägung der Fehlerkultur meist einen vermuteten Wirkfaktor

darstellt. Belastbares empirisches Datenmaterial allerdings fehlt nahezu gänzlich; Erkenntnisse stützen sich auf Erfahrungswissen oder werden aus der Organisationsforschung substituiert (Seidensticker 2016: S. 24 f.). Daher kann bisher nur errahnt werden, wie die polizeiliche Fehlerkultur ausgeprägt ist. Auch gibt es keine Erkenntnisse darüber, ob es die eine Fehlerkultur der Polizei überhaupt gibt beziehungsweise geben kann. Die teilweise sehr unterschiedlichen Strukturen einzelner Aufgabenbereiche legen nahe, dass vielmehr eine Vielzahl von Fehlerkulturen vertreten sein muss, welche untereinander eine hohe Devianz aufweisen. Polizeiforschung kann also zunächst einen explorativen Beitrag zur empirischen Erforschung der polizeilichen Fehlerkultur(en) leisten und ein Bewusstsein für den Status quo eben dieser erzeugen. Dabei trägt Polizeiforschung zu einer Verbindung des bisherigen Erfahrungswissens mit neu gewonnenen empirischen Erkenntnissen bei und „versucht [...] Aspekte des Wirklichkeitsverständnisses der Polizei zu einer eigenen Perspektive zu verbinden“ (Behr 2011: S. 2.). Erkenntnisse der Polizeiforschung können in diesem Zusammenhang an den Bildungseinrichtungen der Polizei aufgegriffen und vorzugsweise in den jeweiligen Curricula intensiver thematisiert werden. Die so geschaffene Verknüpfung von Theorie und Praxis trägt dazu bei die existente Wissenslücke zu verringern und kann zudem einen praktischen Beitrag zur Etablierung einer positiven Fehlerkultur innerhalb der Polizei leisten.

Gewiss erzeugt Forschung im Feld Polizei auch kritische Ergebnisse, welche zum Beispiel in der politischen Diskussion instrumentalisiert und durch die Medien im Sinne einer Skandalisierung aufgegriffen werden (vgl. Ohlemacher 2015: S. 44.). Aus der großen Tragweite solcher Ergebnisse erklärt sich zum Teil auch die grundsätzlich vorherrschende Skepsis von polizeilichen und politischen Entscheidungsträgern gegenüber wissenschaftlicher Forschung, insbesondere bei vermeintlich prekären Themenfeldern, und der oft destruktive Umgang mit Forschungsergebnissen. Dieser Umgang mit Erkenntnissen lässt sich im Übrigen als ein Indiz für eine mangelhaft ausgebildete Fehlerkultur der Polizei(-führung) und Politik interpretieren. Vor diesem Hintergrund ist die Prämisse für ein nicht nur vordergründiges Verständnis des Themenfeldes Fehlerkultur eine von Zwängen befreite und ergebnisoffene Herangehensweise, welche somit gleichzeitig Voraussetzung für daran anschließende sinnvolle Entwicklungen auch innerhalb der Polizei ist. Dieser Prämisse kann eine ausschließlich aus der Praxis für die Praxis betriebene Polizeiforschung in Anbetracht der Diversifikation der Faktoren nicht gerecht werden (Heidorn 2011: S. 35.). Bemüht man in diesem Zusammenhang

die Diskussion um den Blickwinkel der Polizeiforschung als Streitfrage, so ist der Auffassung Reichertz beizupflichten, welcher eine Trennung zwischen einer Forschung *von* oder *für* die Polizei und einer Forschung *über* die Polizei für notwendig hält (vgl. Reichertz 2007: S. 136 f.). Polizeiforschung muss um eine stärkere öffentliche Wahrnehmung als Forschung aus polizeiexterner Perspektive streiten, möchte sie sich das Label der Wissenschaftlichkeit erhalten. Dazu ist eine gewisse Distanz der Forschung beziehungsweise des Forschers zum Forschungsfeld und den zu gewinnen beabsichtigten Erkenntnissen unabdingbar. Forschung muss in diesem Zusammenhang „[...] notwendigerweise auf Distanz zum Wissen und Erfahrungshintergrund der in dem Forschungsfeld Tätigen [bleiben]“ (Behr 2011: S. 2.). Diese Distanz zum Forschungsfeld schließt die Gruppe von Polizisten nicht per se als Forscher aus. Entscheidend ist auch in diesem Fall die gewählte Perspektive einer „sich [...] mit wissenschaftlichen Methoden distanziert dem Feld polizeilicher Arbeit [...] zuwenden[den]“ (Reichertz & Broderius 2011: S. 13.) Forschung *über* die Polizei.

Dieser Beitrag schließt mit einem kurzen Zitat von Thomas Ohlemacher (2013: S. 190), welches bezogen auf die sich noch immer im Prozess befindliche Standortbestimmung der Polizeiforschung und erst recht mit Blick auf die gesellschaftlichen Entwicklungen der Gegenwart seine hohe Relevanz entfaltet und gleichsam als Statement für den hohen Stellenwert einer positiven Fehlerkultur für die Polizei verstanden werden kann: *„Es geht gesamtgesellschaftlich, wissenschaftlich und polizeilich gesehen, um das Aushalten, den Umgang mit Heterogenität, nicht um die Herstellung von Homogenität.“*

Literaturverzeichnis

- Barthel, C. & Heidemann, D. (2013): *KFS? KFS 2.0!* In: Kuratorium der Deutschen Hochschule der Polizei (Hrsg.), *KFS? KFS 2.0! Eine Neuorientierung des polizeilichen Führungsdiskurses*. Schriftenreihe der Deutschen Hochschule der Polizei 4/2013, S. 13-64. Münster.
- Behr, R. (2004): *Supervision in der Polizei - eine Unterstützung bei Veränderungsprozessen?* In: Kuratorium der Polizei-Führungsakademie (Hrsg.), *Organisationsentwicklung und die Probleme der Gestaltung von Veränderungsprozessen bei der Polizei*. Schriftenreihe der Polizei-Führungsakademie, S. 143-171. Dresden.
- Behr, R. (2011): *Polizei. Kultur. Gewalt. Ambivalenzen der Polizeiarbeit in demokratischen Gesellschaften*. Lehr- und Studienbrief Modul 5b. Angewandte Polizeiforschung. Bochum: Ruhr Universität.
- Behrendes, U. (2003): *Zwischen Gewaltgebrauch und Gewaltmissbrauch - Anmerkungen eines polizeilichen Dienststellenleiters*. In: M. Herrnkind & S. Scheerer (Hrsg.), *Die Polizei als Organisation mit Gewaltlizenz*, S. 157-192. Münster: LIT Verlag.
- Deutscher Bundestag (2013): *Beschlussempfehlung und Bericht des 2. Untersuchungsausschusses (NSU-Untersuchungsausschuss)*. Berlin.
- Dübbers, C. (2015): *Von der Staats- zur Bürgerpolizei? Empirische Studien zur Kultur der Polizei im Wandel*. Frankfurt/M: Verlag für Polizeiwissenschaft.
- Ebner, G., Heimerl, P. & Schüttelkopf, E. (2008): *Lernen. Fehler. Unternehmen*. Frankfurt/Main: Peter Lang.
- Feltes, T., Klukkert, A. & Ohlemacher, T. (2007): „... dann habe ich ihm auch schon eine geschmiert.“ Autoritätserhalt und Eskalationsangst als Ursachen polizeilicher Gewaltausübung. *Monatsschrift für Kriminologie und Strafrechtsreform*, 4/2007, S. 285-303.
- Feltes, T. (2012): Polizeiliches Fehlverhalten und Disziplinarverfahren - ein ungeliebtes Thema. Überlegungen zu einem alternativen Ansatz. *Die Polizei*, 10/2012, S. 285-292.
- Frevel, B. (2004): *Immanuel Kant, die Wissenschaft und die Polizei. Über den Gemeinpruch: „Das mag in der Theorie richtig sein, taugt aber nichts für die Praxis.“* In:

- K. Liebl (Hrsg.), Fehler und Lernkultur in der Polizei. Empirische Polizeiforschung V, S. 193-207. Frankfurt/Main: Verlag für Polizeiwissenschaft.
- Heidorn, J. (2011). „Wenn ich einmal groß bin, werde ich Polizeiforscher.“ *Ein Blick in die Zukunft der Polizeiforschung*. In: T. Feltes (Hrsg.), Polizeiwissenschaft: von der Praxis zur Theorie, S. 31-47. Frankfurt/Main: Verlag für Polizeiwissenschaft.
- Jäger, B. (2005). *Polizei und Fehlerkultur. Organisationale Lernfähigkeit als Erfolgsvoraussetzung für Reformen*. In: J. Distler, C. Lorei & K. H. Reinstädt (Hrsg.). Festschrift zum 25-jährigen Bestehen der Verwaltungsfachhochschule in Wiesbaden, S. 157-166. Frankfurt/Main: Verlag für Polizeiwissenschaft.
- Kühl, S. (2000). *Das Regenmacher-Phänomen. Widersprüche und Aberglaube im Konzept der lernenden Organisation*. Frankfurt/Main: Campus.
- Ohlemacher, Th. (2000). Empirische Polizeiforschung in der Bundesrepublik Deutschland: Schwerpunkte und Desiderata. *Schriftenreihe der Polizeiführungsakademie*. 27 - 2000 - H.1+2, S. 183-218.
- Ohlemacher, Th. (2011). *Gewalt gegen Polizeibeamte in der Bundesrepublik Deutschland, 1985-2000: Entstehungskontexte, Reaktionen, Paradoxien*. In: A. Lüdtkke, H. Reinke & M. Sturm (Hrsg.), Polizei, Gewalt und Staat im 20. Jahrhundert, S. 187-204. Wiesbaden: VS Verlag.
- Ohlemacher, Th. (2013). Polizei und Wissenschaft an polizeilichen (Aus-)Bildungseinrichtungen: Eine schwierige Beziehung mit Perspektive. *Die Polizei*, 7/2013, S. 187-191.
- Ohlemacher, Th. (2015). Mehr Polizeiforschung, weniger Polizeiwissenschaft. *Polizei und Wissenschaft*, 1/2005, S. 42-46.
- Oser, F. & Spychiger, M. (2005). *Lernen ist schmerzhaft. Zur Theorie des negativen Wissens und zur Praxis der Fehlerkultur*. Weinheim: Beltz.
- Reichert, J. (2007). *Auf dem Weg zu den Polizeiwissenschaften? Bemerkungen aus soziologischer und kommunikationswissenschaftlicher Perspektive*. In: K. Liebl (Hrsg.), Kriminologie im 21. Jahrhundert, S. 125-143, Wiesbaden: VS Verlag.
- Reichert, J. & Broderius, J. (2011). *Polizeiwissenschaft, Polizeiforschung und Polizeipraxis: Auf die Perspektive kommt es an*. Interview für den Masterstudiengang Kriminologie und Polizeiwissenschaft. Bochum: Ruhr-Universität.

- Seidensticker, K. (2015). Führung im Polizeidienst - Vorgaben, Umsetzung und Spannungsfelder. *Polizei und Wissenschaft*, 3/2015, S. 2-11.
- Seidensticker, K. (2016). *Die Polizei macht (keine) Fehler. Wie kann eine positive Fehlerkultur in der Polizei etabliert werden?* Bochum: Felix Verlag.
- Uhlmann, A. & Vera, A. (2015). *Supervision als Instrument der professionellen Unterstützung im Polizeiberuf in der Polizei des Landes Nordrhein-Westfalen*. In: R. Ritsert & A. Vera (Hrsg.), *Führungskräfte in Veränderungsprozessen: ausgewählte empirische Studien zur Reflektion der Führungsarbeit*, S. 88-143, Frankfurt/Main: Verlag für Polizeiwissenschaft.
- Wehner, T. (2013). Mangelnde Innovationskraft. Wenn die Null-Fehler-Kultur zur Angstkultur wird. *Human Resources Manager*, 06/2013, S. 28-32.
- Wiendieck, G. (2002). *Polis - Polizei im Spiegel. Selbstbild und Fremdbild von Kölner Polizeibeamten*. Hagen: FernUniversität Hagen.